Décisions du Conseil d'administration du 5 février 2020 sur la rémunération et les avantages post-emploi des mandataires sociaux[1]

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 5 février 2020 a pris, sous réserve de la validation par l'Assemblée générale du 19 mai 2020, les décisions suivantes concernant les rémunérations et les avantages post-emploi des mandataires sociaux du Groupe.

Ces décisions prennent en compte les votes exprimés par l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019 notamment sur les conditions de départ des dirigeants.

I – REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

Le montant de la rémunération globale des administrateurs, (1 700 000 EUR) reste inchangé et sa répartition telle que décrite à l'article 15 du règlement intérieur du Conseil d'administration reste également inchangée pour 2020 (la méthode de répartition est détaillée dans le Document de référence 2019). Cette rémunération comporte une partie fixe dont le montant individuel est lié au responsabilité de chaque administrateur (président de comité, membre de comité) et une part variable liée à l'assiduité.

Le Président et le Directeur général ne perçoivent aucune rémunération en tant qu'administrateur.

Le tableau présentant la répartition individuelle de la rémunération des administrateurs pour 2019 est présenté en annexe.

II – PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération de M. Lorenzo Bini Smaghi est fixée à 925 000 EUR brut par an depuis mai 2018 pour la durée de son mandat.

Son statut est inchangé. Il ne reçoit ni rémunération en tant qu'administrateur, ni rémunération variable, ni intéressement à long terme.

III – REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXECUTIFS AU TITRE DE 2019

A - Rémunération variable due au titre de 2019

Conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration du 6 février 2019, la rémunération variable attribuée au titre de 2019 a été déterminée :

- pour 60%, en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs :
    - pour le Directeur général et les Directeurs généraux délégués : rentabilité des capitaux propres tangibles (Return On Tangible Equity - ROTE), ratio Core Tier 1 et coefficient d'exploitation, tous trois mesurés au niveau du groupe Société Générale ;
    - en supplément pour MM. Philippe Aymerich, Séverin Cabannes et Philippe Heim : résultat brut d'exploitation, rentabilité des capitaux propres (Return On Normative Equity – RONE) et coefficient d'exploitation des activités de leur périmètre de supervision.

Ces objectifs sont définis et évalués sur la base de données budgétaires. Ils n'intègrent aucun élément considéré comme exceptionnel par le Conseil d'administration. L'atteinte de la cible budgétaire correspond à un taux de réalisation de 80%. La part quantitative maximum correspond à 60% de la rémunération variable annuelle maximale (égale à 135% de la rémunération annuelle fixe pour le Directeur général et 115% pour les Directeurs généraux délégués).

- pour 40%, en fonction de l'atteinte d'objectifs qualitatifs communs l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les objectifs spécifiques aux périmètres de supervision.

[1] Le détail complet des rémunérations des mandataires sociaux est présenté dans le Document d'enregistrement universel

Ces objectifs sont évalués sur la base de questions clés définies *ab initio* par le Conseil d'administration. Le taux de réalisation peut aller de 0 à 100% de la part qualitative maximum. Les objectifs sont équipondérés et le résultat final est la moyenne des résultats pour chacun des objectifs. La part qualitative maximum correspond à 40% de la rémunération variable annuelle maximale (égale à 135% de la rémunération annuelle fixe pour le Directeur général et 115% pour les Directeurs généraux délégués).

A.1 – Réalisation des objectifs quantitatifs au titre de 2019

S'agissant des objectifs quantitatifs, l'ensemble des objectifs stratégiques et financiers fixés pour 2019 ont été atteints. Le Groupe a significativement renforcé sa solidité financière au cours de l'année avec un ratio de capital CET1 qui a progressé de 180bps pour atteindre 12,7% au-delà de la cible de 12%. Les frais de gestion sous-jacents du Groupe sont en baisse de -1,0% et le coût du risque est resté en bas de la fourchette fixée (25bp).
Dans les activités de Banque de détail en France, la dynamique commerciale a été bonne avec un renforcement des fonds de commerce notamment auprès de la clientèle patrimoniale et d'entreprises. Dans un contexte de taux bas et de transformation des réseaux, le produit net bancaire hors provision PEL/CEL est en très légère hausse de +0,3% et les coûts en hausse maîtrisée, en ligne avec les objectifs communiqués.

Dans les activités de Banque de détail et Services Financiers Internationaux, le potentiel de croissance rentable est confirmé avec une croissance des revenus et une dynamique commerciale qui permet de compenser l'attrition des revenus liée aux cessions finalisées au cours de l'année dans le cadre du programme de recentrage.

Dans les activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, le plan de restructuration a été exécuté avec succès très au-delà des cibles annuelles en matière de réduction des encours pondérés par les risques (RWA) et d'économies de coûts. Capitalisant sur cette refocalisation sur les franchises cœur, le produit net bancaire, ajusté des impacts de la restructuration et des cessions, est en hausse de +1% par rapport à l'année 2018, et en hausse de +11% au T4-19 par rapport au T4-18.

A.2 - Réalisation des objectifs qualitatifs au titre de 2019

Le Conseil d'administration du 13 mars 2019 avait fixé les objectifs qualitatifs applicables à l'année de performance 2019. Ces objectifs comprenaient une part majoritaire d'objectifs collectifs traduisant l'esprit d'équipe qui doit animer la direction générale et une part d'objectifs spécifiques à chaque Dirigeant mandataire social exécutif, fonctions de leur périmètre de supervision respectif.

Les objectifs s'articulaient pour 2019 autour d'objectifs collectifs portant sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et des métiers avec un focus spécifique sur la maîtrise de coûts et la gestion des ressources rares, l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des risques notamment sur le renforcement des obligations réglementaires (KYC, contrôle interne, remédiations), le renforcement des capacités à innover, et enfin la réalisation des objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) avec notamment un objectif de positionnement de Société Générale dans les indices de notation extra-financière.

Les objectifs spécifiques aux périmètres de supervision concernaient le déploiement du programme Culture & Conduct du Groupe, la gestion des Ressources Humaines, la poursuite de la transformation des réseaux de banque de détail en France et du développement de Boursorama, l'exécution du programme d'efficacité de la filière informatique et la mise en œuvre de la stratégie de GBIS et d'IBFS.

Afin d'apprécier l'atteinte des objectifs qualitatifs le Conseil d'administration a pris notamment acte des réalisations suivantes.

Dans la mise en œuvre du plan stratégique, le Conseil d'administration a pris en considération le succès de la plupart des initiatives stratégiques. Les cessions ont été réalisées en ligne avec le budget 2019 et les actions mises en œuvre par le Groupe ont permis de renforcer le capital.
La gestion de l'allocation du capital a aussi été optimisée en renforçant la sélectivité des allocations aux métiers stratégiques.

La satisfaction client, selon les métiers, a continué à progresser ou à se maintenir à un niveau élevé par rapport aux concurrents, les actions mises en œuvre ayant eu des impacts positifs.

Les coûts ont été respectés dans tous les métiers et fonctions, et les plans d'économie sont conformes aux trajectoires dans une logique d'efficacité et de simplification.

L'ensemble des échéances de remise à niveau du programme de contrôle permanent ont été respectées. Plusieurs jalons majeurs sont d'ores et déjà franchis. Le taux de conformité du KYC pour les nouvelles entrées en relation et la remise à niveau du stock de clients sont conformes aux objectifs dans la quasi-totalité des entités bancaires. Enfin, les différents programmes de remédiation en cours évoluent conformément aux objectifs.

En matière d'innovation, le programme "Internal Start-Up Call" a été clôturé de manière satisfaisante au cours du second semestre 2019. Des indicateurs ont été lancés afin de mesurer la valeur des nouveaux services digitaux et plus généralement la formation des dirigeants et de l'ensemble de l'encadrement aux nouveaux modèles d'innovation notamment en matière d'usage du big data et de l'intelligence artificielle a été mise en place. La création de SG Ventures est désormais effective permettant de porter des investissements en propre via la direction de l'innovation. En 2019, Société Générale a terminé 4ème et 1ère banque du Classement e-cac40, indice qui note la maturité digitale des entreprises.

En matière de RSE, les objectifs ont également été atteints. Le Groupe a amélioré son positionnement RobecoSAM au 1er décile sur 175 banques, surperformant ainsi son objectif de positionnement au 1er quartile. Société générale se maintient à une notation A dans l'index MSCI.

En 2019, le Groupe a tenu, voire atteint en avance de phase ses engagements en matière d'environnement. La part de charbon dans le mix énergétique a été réduite à 16,3% pour un objectif de 19% en 2020. Les engagements de la banque ont aussi été renforcés en septembre 2019 avec la fixation de nouveaux objectifs à horizon 2023. La banque a signé les principes pour une Banque responsable.

Dans un contexte de très forte transformation de certains métiers, le taux d'engagement des salariés a légèrement diminué. La féminisation des instances dirigeantes a continué à progresser.

Le programme Culture & Conduite a progressé conformément aux objectifs, même s'il subsiste des différences selon les BU/SU. Des plans d'action sont en place. Une première analyse des risques et des indicateurs groupe a été déployée.

La transformation des réseaux France s'est poursuivie en 2019 et les travaux sur les orientations pour les années à venir ont été approfondis pour réussir la mutation de Société Générale et de Crédit du nord dans un contexte d'effritement des revenus et d'évolution technologique rapide. De même, la stratégie de Boursorama a été repositionnée dans le prolongement de son succès dans la conquête de nouveaux clients en 2019.

L'exécution des programmes d'efficacité de la filière informatique évolue conformément aux engagements même si ces programmes doivent encore être renforcés. En 2019, le Groupe n'a pas subi de pertes significative de données ou fraudes liées à la cybercriminalité. Le Groupe poursuit le renforcement de son dispositif de sécurité.

Chez GBIS, sur la base du programme annoncé le 7 février 2019, les objectifs de réduction de coûts et de réduction de RWA ont été dépassés. Les activités de marché ont été restructurées et les activités de financement et de coverage ont été fusionnées. L'ensemble a été réalisé conformément aux engagements sociaux pris par le Groupe.

Enfin le périmètre IBFS a été profondément recentré et réorganisé. La performance commerciale a été dynamique en Afrique. En Russie et en Europe, les objectifs ont été soit atteints, soit dépassés. Enfin ALD et l'assurance ont confirmé leur solidité financière et opérationnelle.

Sur ces bases, le détail des niveaux de réalisation par objectif validé par le Conseil d'administration est présenté dans le tableau ci-dessous :

		Objectifs quantitatifs							Objectifs qualitatifs	Taux de réalisation global des objectifs 2019
		Périmètre Groupe			Périmètre de responsabilité de Directeurs généraux délégués			Total objectifs quantitatifs		
		ROTE	Ratio CET1	Coef d'expl.	RBE	Coef d'expl.	RONE			
F. Oudéa	**Poids**	20%	20%	20%	-	-	-	60%	40%	**79,0%**
	Niveau de réalisation	9,2%	20,0%	13,1%	-	-	-	42,3%	36,7%	
P. Aymerich	**Poids**	10%	10%	10%	10%	10%	10%	60%	40%	**82,1%**
	Niveau de réalisation	4,6%	10,0%	6,6%	7,7%	8,2%	8,7%	45,8%	36,3%	
S. Cabannes	**Poids**	10%	10%	10%	10%	10%	10%	60%	40%	**63,1%**
	Niveau de réalisation	4,6%	10,0%	6,6%	0,0%	0,0%	4,7%	25,9%	37,2%	
P. Heim	**Poids**	10%	10%	10%	10%	10%	10%	60%	40%	**82,9%**
	Niveau de réalisation	4,6%	10,0%	6,6%	8,3%	8,1%	8,3%	45,9%	37,0%	
D. Lebot	**Poids**	20%	20%	20%	-	-	-	60%	40%	**79,1%**
	Niveau de réalisation	9,2%	20,0%	13,1%	-	-	-	42,3%	36,8%	

Note : Pourcentages arrondis à des fins de présentation dans ce tableau
ROTE : Rentabilité des capitaux propres tangibles
Ratio CET 1 : Ratio Core Tier 1
Coef. d'expl. : Coefficient d'exploitation
RBE : Résultat brut d'exploitation ;
RONE : Rentabilité des capitaux propres normatifs

En conséquence, les montants de rémunération variable annuelle suivants ont été déterminés au titre de l'exercice 2019 :

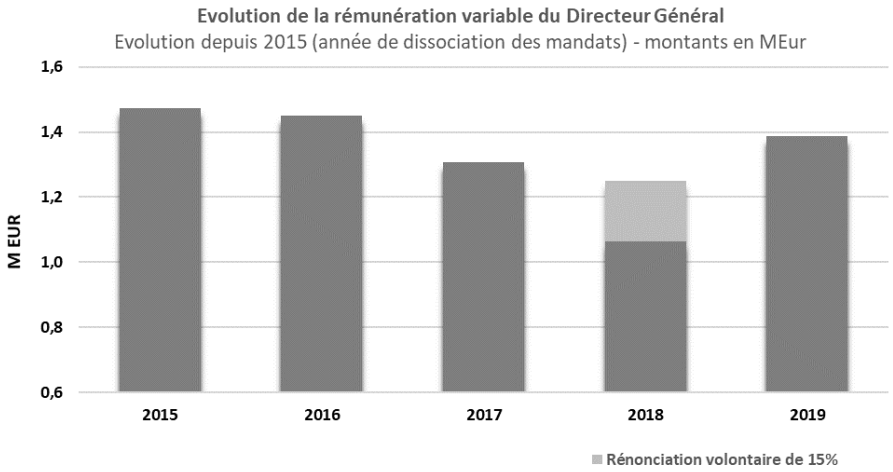
- 1 387 152 EUR pour M. Frédéric Oudéa, correspondant à une performance quantitative de 70,6% et une performance qualitative évaluée par le Conseil à 91,7%
- 755 136 EUR pour M. Philippe Aymerich, correspondant à une performance quantitative de 76,4% et une performance qualitative évaluée par le Conseil à 90,6%
- 580 520 EUR pour M. Séverin Cabannes, correspondant à une performance quantitative de 43,1% et une performance qualitative évaluée par le Conseil à 93,1%
- 762 680 EUR pour M. Philippe Heim correspondant à une performance quantitative de 76,5% et une performance qualitative évaluée par le Conseil à 92,5%
- 727 904 EUR pour Mme Diony Lebot, correspondant à une performance quantitative de 70,6% et une performance qualitative évaluée par le Conseil à 91,9%

Rémunération fixe et variable des mandataires sociaux exécutifs

	Rémunération fixe + rémunération variable annuelle 2017			Rémunération fixe + rémunération variable annuelle 2018			Rémunération fixe + rémunération variable annuelle 2019		
(En EUR)	**Rém. fixe**	**Rém. variable annuelle**	**Rém. totale**	**Rém. fixe**	**Rém. variable annuelle**	**Rém. totale**	**Rém. fixe**	**Rém. variable annuelle**	**Rém. totale**
F. Oudéa	1 300 000	1 305 720	2 605 720	1 300 000	1 251 151[(1)]	2 551 151	**1 300 000**	**1 387 152**	**2 687 152**
P. Aymerich[(2)]	NA	NA	NA	504 000	423 105	927 105	**800 000**	**755 136**	**1 555 136**
S. Cabannes	800 000	672 998	1 472 998	800 000	524 924[(1)]	1 285 555	**800 000**	**580 520**	**1 380 520**
P. Heim[(2)]	NA	NA	NA	504 000	437 300	941 300	**800 000**	**762 680**	**1 562 680**
D. Lebot[(2)]	NA	NA	NA	504 000	393 030	897 030	**800 000**	**727 904**	**1 527 904**

Note : Montants bruts en euros, calculés sur la valeur à l'attribution.
(1) Les rémunérations variables annuelles 2018 sont présentées avant prise en compte de la décision de Frédéric Oudéa et de Séverin Cabannes de renoncer à une partie de leur rémunération variable à la suite des accords passés avec les autorités américaines ; la rémunération variable après renonciation de Frédéric Oudéa était de 1 063 478 € et pour Séverin Cabannes de 485 555 €.
(2) Le mandat de M. Aymerich, M. Heim et Mme Lebot, en tant que Directeurs généraux délégués a commencé le 14 mai 2018, ainsi les montants des rémunérations 2018 ont été proratisés compte tenu de la date de leur nomination en 2018.

Depuis sa nomination en tant que Directeur général dissocié, la rémunération variable de M. Frédéric Oudéa a évolué de la façon suivante.



La part variable de M. Frédéric Oudéa au titre de 2019 s'établit ainsi à un niveau comparable à la moyenne de celles attribuées au titre de son précédent mandat.

En application des normes applicables aux dirigeants de banques (Directive Européenne CRD4), le Conseil d'administration a fixé les modalités d'acquisition et de paiement de la rémunération variable annuelle comme suit :

- une part acquise en mars 2020, représentant 40 % du montant attribué total, dont la moitié, convertie en équivalents actions, est indisponible et différée pendant une année ;
- une part non acquise et différée sur trois ans par tiers, représentant 60 % du montant total, attribuée aux deux tiers sous forme d'actions et soumise à une double condition de profitabilité et de niveau de fonds propres du Groupe. Une période d'indisponibilité de six mois s'applique à l'issue de chaque acquisition définitive.

Si le Conseil d'administration constate qu'une décision prise par les Dirigeants mandataires sociaux a des conséquences très significatives sur les résultats de l'entreprise ou sur son image, il pourra décider non seulement la remise en cause totale ou partielle du versement de la rémunération variable annuelle différée mais également la restitution, pour chaque attribution, de tout ou partie des sommes déjà versées sur une période de 5 ans.

B - Intéressement à long terme attribué au titre de 2019

Le plan d'intéressement à long terme (LTI) dont bénéficient les Directeurs généraux du Groupe depuis 2012 et qui vise à associer les dirigeants aux progrès de l'entreprise dans le long terme et à aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires, a été reconduit dans ses principes et montants.

Afin de tenir compte de l'évolution des pratiques de marché et des votes exprimés lors de l'Assemblée générale du 21 mai 2019, le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations a décidé d'ajuster le traitement des LTI en cas de départ.

La règle actuelle prévoit la suppression des versements en cas de départ sauf en cas de départ à la retraite ou de départ du Groupe pour des raisons liées à une évolution de la structure ou de l'organisation de celui-ci, cas pour lesquels les versements seraient effectués sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de l'appréciation par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations a décidé d'introduire le principe du *prorata temporis* pour le maintien des LTI en cas de départ du Groupe pour des raisons liées à une évolution de la structure ou de l'organisation de celui-ci. Ainsi, dans cette hypothèse les versements seraient effectués au prorata de la durée de mandat par rapport à la durée d'acquisition et après prise en compte de la performance observée et appréciée par le Conseil. La règle actuelle reste inchangée pour le départ à la retraite, le décès, l'invalidité, l'incapacité et en cas de départ lié à un changement de contrôle. Cet ajustement s'applique à compter des plans attribuées en 2020 au titre de l'exercice 2019.

Les autres caractéristiques du plan d'intéressement à long terme restent inchangées.

Un plafond est fixé à l'attribution, identique à celui de la rémunération variable annuelle. Ainsi, pour M. Frédéric Oudéa, l'intéressement à long terme est limité à 135% de sa rémunération fixe annuelle. Pour les Directeurs généraux délégués, il est limité à 115% de leur rémunération fixe annuelle.

Le plan attribué au titre de l'exercice 2019, prévoit les modalités suivantes :

- Valeur de l'attribution stable dans le temps et exprimée selon les normes IFRS. Le nombre d'actions en résultant a été déterminé sur la base de la valeur comptable de l'action Société Générale du 4 février 2020.
- Attribution d'actions en deux tranches d'une durée de 4 et 6 ans ; une période d'indisponibilité d'une année suit l'acquisition, portant ainsi les durées totales d'indexation à 5 et 7 ans.
- L'acquisition de l'intéressement à long terme sera fonction des conditions de performance suivantes :
    - pour 80% de la condition de la performance relative de l'action Société Générale mesurée par la progression du Total Shareholder Return (TSR) par rapport à celle du TSR de 11 banques européennes comparables sur la totalité des périodes d'acquisition. Ainsi, la totalité de l'attribution ne serait acquise que si le TSR de Société Générale se situe dans le quartile supérieur de l'échantillon ; pour une performance légèrement supérieure à la médiane, le taux d'acquisition serait égal à 50% du nombre total attribué ; enfin, aucune action ne serait acquise en cas de performance inférieure à la médiane ;
    - pour 20% à des conditions RSE pour moitié liées au respect des engagements du Groupe en matière de financement de la transition énergétique et pour moitié au positionnement du Groupe au sein des principales notations extra-financières (Robecosam, Sustainalytics et MSCI).

Concernant le critère de financement de la transition énergétique lié au financement du mix énergétique, la cible retenue pour le plan attribué au titre de 2019 sera liée à l'engagement du Groupe à lever 120 milliards d'euros pour la transition énergétique entre 2019 et 2023, dont :

- 100 milliards d'euros d'émissions d'obligations durables[2] et

[2] Émissions d'obligations durables dirigées ou co-dirigées par Société Générale. Les obligations durables comprennent les obligations vertes (« Green bonds ») et durables (« Sustainability Bonds ») (telles que définies par les directives de l'ICMA et le GBS de l'UE) ainsi que les obligations liées à des objectifs climatiques.

- 20 milliards d'euros consacrés au secteur des énergies renouvelables sous forme de conseil et de financement.

L'acquisition serait de 100% si la cible de 120 milliards d'euros est atteinte en 2023. Si le niveau de 100 milliards euros est atteint, l'acquisition serait de 75%. En deçà de 100 milliards d'euros, l'acquisition serait nulle.

Concernant le critère fondé sur les notations extra-financières externes, le taux d'acquisition sera défini de la manière suivante :

- 100% d'acquisition si les trois critères sont vérifiés sur la période d'observation de 3 ans suivant l'année d'attribution (soit les positionnements/notations 2021, 2022 et 2023) ;
- 2/3 d'acquisition si en moyenne au moins deux critères sont vérifiés sur la période d'observation de 3 ans suivant l'année d'attribution ;
- 1/3 d'acquisition si en moyenne au moins un critère est vérifié sur la période d'observation de 3 ans suivant l'année d'attribution.

Pour les trois notations extra-financières retenues, le critère est vérifié si le niveau attendu suivant est atteint :

- RobecoSAM : être dans le 1er quartile ;
- Sustainalytics : être dans le 1er quartile ;
- MSCI : Notation >= BBB.

Pour les notations pouvant faire l'objet de réévaluations en cours d'année, la notation retenue est celle utilisée lors des revues annuelles. Le secteur des agences de notation extra-financière étant évolutif, le panel des trois notations retenues peut faire l'objet de modification sur justification appropriée.

- En l'absence de profitabilité du groupe (mesurée par le résultat net part du Groupe, hors impacts purement comptables liés à la réévaluation de sa dette propre) l'année précédant l'acquisition définitive de l'intéressement à long terme, aucun versement ne sera dû, quelles que soient la performance boursière et la performance RSE de Société Générale.
- La valeur finale de l'acquisition est plafonnée à un montant de 76 € par action, c'est-à-dire 1.2 fois la valeur de l'actif net par action du groupe Société Générale au 31 décembre 2019.
- Enfin, les bénéficiaires de l'intéressement à long terme sont soumis à une clause dites de « malus ». Ainsi, si le Conseil constate un comportement ou des agissements non conformes aux attentes de Société Générale telles qu'ils sont notamment définis dans le code de conduite du Groupe ou une prise de risque au-delà du niveau jugé acceptable par Société Générale, il pourra décider la remise en cause totale ou partielle du versement de l'intéressement à long terme.

Le tableau ci-dessous indique pour chaque mandataire social exécutif le montant en valeur comptable de l'intéressement à long terme et le nombre d'action maximum correspondant attribué au titre de 2019 par le Conseil d'administration :

	Montant attribuable en valeur comptable (IFRS) €	**Nombre d'actions maximum attribuable**
F. Oudéa	850 000	51 861
P. Aymerich	570 000	34 777
S. Cabannes	570 000	34 777
P. Heim	570 000	34 777
D. Lebot	570 000	34 777

C - Estimation de la cotisation retraite supplémentaire (art. 82)

Pour rappel, suite à la révision du régime de l'allocation complémentaire des cadres Hors Classification au 31 décembre 2018, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Art. 82) a été mis en place pour les membres du Comité de direction, incluant les Directeurs généraux délégués à effet au 1er janvier 2019.

Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel de retraite Art. 82 ouvert au nom du bénéficiaire éligible, sur la part de sa rémunération fixe excédant quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale. Le taux de cotisation a été fixé à 8%.

Conformément à la loi, les cotisations annuelles les concernant au titre d'une année sont soumises à la condition de performance suivante : elles ne seront versées dans leur totalité que si au moins 80% des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies. Pour une performance de 50% et en deçà, aucune cotisation ne sera versée. Pour un taux d'atteinte compris entre 80% et 50%, le calcul de la cotisation au titre de l'année sera réalisé de manière linéaire.

Le tableau ci-dessous présente un calcul des montants de la cotisation à verser au titre de 2019 fondée sur le taux d'atteinte des objectifs de la rémunération variable annuelle :

	Taux global de réalisation des objectifs	**% d'acquisition de la cotisation art.82**	**Cotisation au titre de 2019 €**
Ph. Aymerich	82,1%	100%	51 032
S. Cabannes	63,1%	44%	22 284
Ph. Heim	82,9%	100%	51 032
D. Lebot	79,1%	97%	49 501

Une condition de performance identique s'appliquant pour le régime de retraite supplémentaire des cadres « Hors Classification », le % d'acquisition de droits 2019 sera identique à celui du régime de l'article 82.Ce régime a été fermé aux nouvelles acquisitions de droits à compter du 1er janvier 2020.

D - Plafonnement de la rémunération variable

Pour chacun des mandataires sociaux exécutifs, la composante variable attribuée, c'est-à-dire la rémunération variable annuelle et l'intéressement à long terme, est inférieure au plafond réglementaire correspondant à deux fois la rémunération fixe.

E- Publication des ratios d'équité

Conformément à la loi PACTE, le Groupe prépare la publication des ratios d'équité qui seront détaillés dans le Document d'enregistrement universel. Au titre de 2019, le ratio d'équité pour Frédéric Oudéa s'établirait à 47 fois la rémunération moyenne et 65 fois la rémunération médiane des salariés de Société Générale SA qui regroupe pour le calcul 39 800 salariés en France et à l'étranger. A titre de comparaison, le même ratio pour 2015, année de sa nomination comme directeur général dissocié, était de 50 comparé à la moyenne et de 74 comparé à la médiane. L'évolution de 2015 à 2019 est présentée ci-dessous.

	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Ratio par rapport à la rémunération moyenne	50:1	49:1	47:1	42:1	47:1
Ratio par rapport à la rémunération médiane	74:1	71:1	66:1	59:1	65:1

IV - REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXECUTIFS AU TITRE DE 2020

Le Conseil d'administration a confirmé la structure de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs. L'équilibre entre la rémunération, fixe, variable et à long terme a été maintenu en prenant en considération l'ensemble des indicateurs de la performance du Groupe.

A - Rémunération fixe 2020

Le Conseil d'administration a maintenu à 1 300 000 EUR la rémunération fixe de de M. Frédéric Oudéa, Directeur général, et à 800 000 EUR celle de MM. Philippe Aymerich, Séverin Cabannes, Philippe Heim et Mme Diony Lebot. Elles sont inchangées depuis septembre 2014 pour MM. Frédéric Oudéa et Séverin Cabannes et depuis leur nomination en mai 2018 pour MM. Philippe Aymerich, Philippe Heim et Mme Diony Lebot.

B - Rémunération variable au titre de 2020

Le Conseil d'administration du 5 février 2020 sur proposition du Comité des rémunérations a décidé de reconduire pour l'exercice 2020 les principes de la rémunération variable définis pour l'exercice 2019.

Rémunération variable maximale et rémunération variable cible

Pour rappel, la rémunération variable annuelle est plafonnée à 135% du fixe pour le Directeur général et à 115% du fixe pour les Directeurs généraux délégués. Cette part variable est fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%) préalablement établis.

Les objectifs quantitatifs sont définis sur la base de données budgétaires. Ils n'intègrent aucun élément considéré comme exceptionnel par le Conseil d'administration. L'atteinte de la cible budgétaire correspond à un taux de réalisation de 80%. Les objectifs qualitatifs sont évalués sur la base d'indicateurs clés définis ab initio par le Conseil d'administration. Le taux de réalisation peut aller de 0 à 100%. Les parts quantitative et qualitative maximum correspondent respectivement à 60% et à 40% de la rémunération variable annuelle maximale (égale à 135% de la rémunération annuelle fixe pour le Directeur général et 115% pour les Directeurs généraux délégués).

Critères de performance

Pour M. Frédéric Oudéa et Mme Diony Lebot, **la part quantitative** est mesurée en totalité en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe. Pour les autres Directeurs généraux délégués, Philippe Aymerich, Séverin Cabannes et Philippe Heim, les critères quantitatifs portent pour moitié sur le périmètre Groupe et pour moitié sur leur périmètre de responsabilité spécifique.

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs de performance reconduits par le Conseil :

	Exercice 2020
Critères Groupe	1/3 : ROTE 1/3 : Ratio CET1 1/3 : Coef. d'expl. Groupe
Critères Métier	1/3 : RBE métier 1/3 : Coef. d'expl. métier 1/3 : RONE métier

ROTE : Rentabilité des capitaux propres tangibles (Return On Tangible Equity - ROTE)
Ratio CET 1 : Ratio Core Tier 1
Coef. d'expl. : Coefficient d'exploitation
RBE : Résultat brut d'exploitation
RONE : Rentabilité des capitaux propres (Return On Normative Equity – RONE)
*Chaque indicateur est pondéré à parts égales

Le Conseil d'administration du 5 février 2020 a également fixé les objectifs qualitatifs.

Ces objectifs seront répartis pour 65% sur des objectifs communs aux cinq mandataires sociaux exécutifs et pour 35% sur des objectifs spécifiques aux périmètres de supervision.

Les objectifs communs aux cinq mandataires sociaux porteront :

- Sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et notamment :
  - La préparation du plan stratégique 2021-2025 déclinant la raison d'être du Groupe en choix stratégiques concernant les clients, les activités et les géographies avec l'objectif d'une amélioration durable de la rentabilité du groupe ;
  - La gestion pertinente des ressources rares visant à prioriser les activités rentables et porteuses de croissance et à anticiper les impacts réglementaires ;
  - L'amélioration de l'efficacité opérationnelle du groupe ;
  - L'accélération de la digitalisation.
- Sur la poursuite des progrès dans la satisfaction client, le Net Promoter Score et l'expérience client **;**
- Sur la réalisation de nos objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), avec respect de la trajectoire définie dans notre plan stratégique et notre positionnement dans les index extra-financiers ;
- Sur le respect de nos obligations réglementaires (KYC, RAS, contrôle interne, remédiation).

Les objectifs spécifiques répartis entre les différents périmètres de supervision (2 objectifs par mandataire social exécutif) porteront notamment sur :

- Gestion des Ressources Humaines : communication interne, engagement managérial et dialogue social ;
- Le suivi et bonne exécution du plan de remédiation aux Etats-Unis ;
- L'amélioration du modèle opérationnel des Directions Centrales, en assurant notamment la remédiation et la montée en qualité des dispositifs de contrôle du Groupe ;
- La réussite du déploiement du dernier volet de la transformation 2017-2020 de la Banque de détail France et la définition des orientations stratégiques à horizon 2025 pour la Société Générale, le Crédit du Nord et Boursorama ;
- Le renforcement de la performance opérationnelle des systèmes d'informations du Groupe (sécurité, qualité de service et coût) et leur adaptation aux nouveaux enjeux des métiers en mettant davantage à profit « l'effet Groupe » ;
- L'amélioration du modèle opérationnel GBIS et IBFS ;
- La contribution à la croissance du groupe et l'exécution de la feuille de route de développement «Transform to Grow » des Business Unit d'IBFS.

C - Intéressement à long terme au titre de 2020

Le Conseil d'administration du 5 février 2020 sur proposition du Comité des rémunérations a décidé de reconduire pour l'exercice 2020 les principales caractéristiques de l'intéressement à long terme (LTI) définies pour l'exercice 2019.

Afin de tenir compte de l'évolution de l'évolution des pratiques de marché et des votes exprimés lors de l'Assemblée générale du 21 mai 2019, le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations a décidé de reconduire le principe du *prorata temporis* pour le maintien des LTI tel que décrit ci-avant.

D – Conditions post-emploi

Indemnités de départ

Afin de tenir compte de l'évolution des pratiques de marché et des votes exprimés lors de l'Assemblée générale du 21 mai 2019, le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations a décidé une restriction du champ d'application de l'indemnité de départ des Directeurs généraux en supprimant la notion de la démission « contrainte ».

Aucune indemnité ne serait due en cas de démission ou non renouvellement de mandat quelle que soit sa motivation. Cette disposition s'applique aux mandats en cours à compter de l'Assemblée générale du 19 mai 2020.

Les autres conditions de l'indemnité restent inchangées.

Clause de non-concurrence

Les conditions de la clause de non-concurrence des Directeurs généraux restent inchangées par rapport à l'année précédente.

Régimes de retraite

M. Frédéric Oudéa ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Le Conseil d'administration a pris acte de l'évolution des régimes de retraite collectifs de la Société Générale (fermeture aux nouvelles acquisitions de droit du régime de retraite des cadres de direction suite aux évolutions législatives et changement des plafonds et des taux pour le régime collectif Épargne Retraite Valmy). Les Directeurs généraux délégués seront comme les salariés touchés par ces évolutions.

Régime de l'allocation complémentaire de retraite
Jusqu'au 31 décembre 2019, MM. Philippe Aymerich, Séverin Cabannes, Philippe Heim et Mme Diony Lebot ont conservé le bénéfice du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de direction qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme mandataires sociaux exécutifs.

Ce régime est décrit dans le Document de référence 2019.

Ce régime a été révisé une première fois en date du 17 janvier 2019, avec effet à compter du 1er janvier 2019, et les droits potentiels futurs ont été gelés au 31 décembre 2018 sur la base de l'ancienneté et des points AGIRC Tranches B et C constatés à cette date, et de la moyenne, sur les trois derniers exercices, des rémunérations fixes excédant la Tranche B de l'AGIRC, augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5% de la rémunération fixe.

Seuls les droits minimums, définis auparavant comme le tiers des points AGIRC « Tranche B » acquis depuis la nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale, ont été conservés à entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019, sous la forme de droits annuels de rente égaux à 0,4% de la part de la rémunération brute annuelle comprise entre un et quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Le montant des droits acquis au moment du départ à la retraite sera constitué de la somme des droits gelés au 31 décembre 2018 et des droits minimums constitués entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019. Ces droits seront revalorisés selon l'évolution du point Agirc entre le 31 décembre 2019 et la date de liquidation de la retraite. Les droits restent conditionnés à l'achèvement de la carrière au sein de la Société Générale. Ils font l'objet d'un préfinancement auprès d'une compagnie d'assurance.

Régime de retraite supplémentaire (article 82)
A la suite de la révision du régime de l'allocation complémentaire de retraite au 31 décembre 2018, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 82) a été mis en place pour les membres du Comité de direction et les Directeurs généraux délégués à effet du 1er janvier 2019. Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel.

Pour 2020, le taux de l'entreprise a été fixé à 8 % de la rémunération fixe excédant 4 Plafonds Annuel de la Sécurité Sociale. Pour une rémunération fixe de 800.000 euros, cela représente une cotisation brute de 50 836 euros. Cette contribution est non déductible pour le bénéficiaire. Au moment du départ à la retraite, le bénéficiaire pourra choisir entre une sortie en capital ou en rente.

Conformément à la loi, les droits et cotisations au titre de ces deux régimes ne seront acquis ou versées dans leur totalité que si au moins 80 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies. Pour une performance de 50 % et en deçà, aucune cotisation ne sera versée. Pour un taux d'atteinte compris entre 80 % et 50 %, le calcul de la cotisation/acquisition au titre de l'année sera réalisée de manière linéaire.

Régime de l'Epargne retraite Valmy

Ce régime à cotisations définies, établi dans le cadre de l'article 83 du Code général des impôts, a été mis en place en 1995, et modifié au 1er janvier 2018 (nommé Épargne Retraite Valmy). Il est à adhésion obligatoire pour l'ensemble des salariés ayant plus de 6 mois d'ancienneté dans l'entreprise et permet aux bénéficiaires de se constituer une épargne retraite, versée sous forme de rente viagère lors du départ à la retraite. Ce régime était financé à hauteur de 2% de la rémunération plafonnée à deux plafonds annuels de la Sécurité sociale, dont 1,5% pris en charge par l'entreprise (soit 1 216 euros sur la base du plafond annuel de la Sécurité sociale 2019) jusqu'au 31 décembre 2019. **A partir du 1er janvier 2020, le plafond de rémunération prise en compte est porté de deux plafonds annuels de la Sécurité sociale à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale, et le taux pris en charge par l'entreprise passera à 1,75% au 1er juillet 2020.**

ANNEXE : LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXECUTIFS AU TITRE DE 2019

En EUR	**Au titre de l'exercice 2019**
CONNELLY William	146 511
CONTAMINE Jérôme	131 446
COTE Diane	105 174
HAZOU Kyra	163 875
HOUSSAYE France(1)	93 912
LEROUX David(1)	70 446
LEVY Jean-Bernard	132 227
MESTRALLET Gérard	132 227
NIN GENOVA Juan Maria	148 810
RACHOU Nathalie	263 813
ROCHET Lubomira	70 446
SCHAAPVELD Alexandra	241 112
Total	**1 700 000**

(1) Versés au syndicat SNB Société Générale.